

Marko Lončarević*

UDK 658.155 (497.5)
JEL Classification L10, P31
Pregledni članak

SUSTAV URAVNOTEŽENIH CILJEVA U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA HRVATSKIH PODUZEĆA

U današnjem dinamičnom i konkurentski intenzivnom okruženju, poduzeća moraju znatno vrijeme, uključujući ljudske i financijske potencijale, posvetiti mjerenju uspješnosti ostvarenja strateških ciljeva. Zbog toga se kao prijeka potreba nameće primjena odgovarajućeg sustava strateškog upravljanja i mjerenja uspješnosti prikladnoga za neprekidno praćenje vrijednosti nematerijalne imovine kao što su inovacije, zadovoljstvo zaposlenika i odnosi s kupcima i dobavljačima. Činjenica je da važnost strategije nikada nije bila veća. Sustav uravnoteženih ciljeva pokazao se provjerenim i efikasnim instrumentom koji poduzećima omogućava prepoznavanje, praćenje i kvantificiranje nematerijalne imovine i uspješnu primjenu diferencirajućih strategija. Posljednje istraživanje na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća pokazalo je da, usprkos identificiranim problemima u poslovanju i strateškom ponašanju, samo 23% primjenjuje Sustav uravnoteženih ciljeva kao sustav strateškog upravljanja.

Ključne riječi: uspješnost poslovanja, strateško upravljanje, Sustav uravnoteženih ciljeva

1. Uvod

Iz nedvojbene potrebe da se primijene najsuvremeniji sustavi strateškog upravljanja i mjerenja uspješnosti i iz činjenice da hrvatska poduzeća aktualne trendove nedovoljno prate proizlazi **znanstveni problem istraživanja: u Republici Hrvatskoj**

* M. Lončarević, mr. sc., KPMG Croatia d.o.o. Prva verzija rada primljena u uredništvo 5. 4. 2005., konačna verzija primljena 21. 1. 2006.

još uvijek postoji veliki broj poduzeća koja u praksi ne primjenjuju suvremene sustave strateškog upravljanja kao što je **Sustav uravnoteženih ciljeva**. Aktualni trendovi i poteškoće koje prate strateško upravljanje hrvatskim poduzećima nedvojbeno ukazuju na potrebu za primjenom Sustava uravnoteženih ciljeva. Spomenuti problem poprma posebnu težinu, ako se uzme u obzir činjenica da će ulaskom u Europsku uniju hrvatska poduzeća biti izložena osobito snažnoj konkurenciji stranih poduzeća koja **Sustav uravnoteženih ciljeva** već odavno primjenjuju i da će u takvim uvjetima održive konkurentske prednosti moći razvijati isključivo na osnovi nematerijalnih potencijala koje konkurencija teško može imitirati. Tradicionalni sustavi strateškog upravljanja potpuno zapostavljaju nefinancijske perspektive poslovnog procesa i u tom smislu **Sustav uravnoteženih ciljeva** predstavlja opciju veoma potrebnu za hrvatska poduzeća koja u takvim uvjetima žele rasti i razvijati se i biti bolja i drukčija od drugih.

Na osnovi definiranog znanstvenog problema istraživanja oblikovan je i **predmet znanstvenog istraživanja**: *identificirati glavne poteškoće u strateškom upravljanju hrvatskim poduzećima i definirati ključne čimbenike uspjeha koji upućuju na primjenu sustava strateškog upravljanja koji će predstavljati podršku njihovom kontinuiranom mjerenju i unapređivanju i predstaviti i predložiti **Sustav uravnoteženih ciljeva** kao novi sustav strateškog upravljanja, s naglaskom na - u praksi prepoznate - prednosti i nedostatke, kojim bi se ostvario pozitivan utjecaj na povećanje uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća.*

Iz znanstvenog problema istraživanja i iz predmeta znanstvenog istraživanja proizlaze dva primarna objekta istraživanja: **Sustav uravnoteženih ciljeva i strateško upravljanje hrvatskim poduzećima.**

Iz ključnih odrednica problema, predmeta i objekata istraživanja proizlazi **znanstvena hipoteza**: *primjenom Sustava uravnoteženih ciljeva moguće je prevladati aktualne probleme u strateškom upravljanju s kojima su suočena hrvatska poduzeća, pratiti suvremene trendove i izravno ostvariti pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja hrvatskih poduzeća.*

2. Teorijske znakovitosti sustava uravnoteženih ciljeva

2.1. Pojam i teorijske znakovitosti Sustava uravnoteženih ciljeva

Nema nikakve dvojbe o tome da poduzeća moraju razviti strategije kojima će ostvariti proizvodno vodstvo i unaprijediti odnose s kupcima i kojima će se diferencirati od konkurencije. No, nije potrebno samo razviti odgovarajuću strategiju, već i provesti efikasno izvršenje. Primjena oblikovanih strategija, jednako kao i mje-

renje njihove uspješnosti, pojavila se kao problem koji je zahtijevao odgovarajuće rješenje. Iz navedene činjenice proizašla je težnja da **Sustav uravnoteženih ciljeva**, iz prvobitno zamišljenog sustava mjerenja, preraste u sustav strateškog menadžmenta.

Statistički podaci jasno su odražavali poteškoće koje se javljaju u procesu primjene nove strategije. Menadžment izražava potrebu da raspolaže instrumentom kojim će strategiju brzo i efikasno prenositi na zaposlenike i motivirati ih da svoje aktivnosti usmjeravaju na ostvarivanje zacrtanih strateških ciljeva. Isto je tako sve izraženija potreba za razvijanjem pouzdanog instrumenta koji bi menadžmentu omogućio stalno mjerenje uspješnosti odabrane strategije, tj. usklađivanje strategije s eventualnim promjenama. Tradicionalni sustavi mjerenja uspješnosti zbog dinamičnog i kompleksnog okruženja više nisu od velike koristi zbog brojnih nedostataka:

- orijentacija na prošlost,
- nepovezanost s nematerijalnim aspektima mjerenja uspješnosti (zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika, ugled, kvaliteta, inovacije...),
- izrazito naglašavanje rezultata, bez uzroka,
- nedostatak komunikacije strategije,
- kratkoročna orijentacija.

U navedenim okolnostima razvijen je novi sustav strateškog menadžmenta – **Sustav uravnoteženih ciljeva**, koji strateške ciljeve poduzeća prenosi na svakoga zaposlenika i usklađuje ih sa svakodnevnim aktivnostima. **Sustav uravnoteženih ciljeva**, kako se može naslutiti i iz samog naziva, zapravo nastoji kaskadiranjem strateških ciljeva svakoga pojedinoga zaposlenika upoznati sa strateškim ciljevima poduzeća i strategijama za njihovo ostvarivanje i motivirati ga da u ostvarenje strateških ciljeva ugradi vlastiti doprinos. Naravno, osim ciljeva, veoma je važno oblikovati i prenositi strategije za njihovo ostvarenje. Korporativni ciljevi i strategije prevode se u ciljeve i strategije strateških poslovnih jedinica, odjela, timova i pojedinaca, u pojmovima koji su fokusirani na ključne segmente i koji su mjerljivi.

Primjenom Sustava uravnoteženih ciljeva kao sustava strateškog menadžmenta u prvih nekoliko poduzeća u praksi su potvrđene njegove brojne prednosti; poslovne aktivnosti usmjerene su prema ostvarenju strateških ciljeva – sve do individualne razine zaposlenika, vizije i strategije prenose se od vrha do najnižih razina organizacije, ali isto tako, u drugom smjeru ostvaruje se brz i efikasan prijenos novih ideja, inovacija i procesa učenja od najnižih razina, pa sve do samoga vrha. Ukupan uspjeh poduzeća sada je apsolutno mjerljiv i određen zbrojem pojedinih dijelova. Kod poduzeća koja su među prvima primijenila **Sustav uravnoteženih ciljeva** uočeno je znatno povećanje uspješnosti poslovanja.

Smisao Sustava uravnoteženih ciljeva nije zamjena financijskih pokazatelja nefinancijskima, već je to njihovo nadopunjivanje i integracija u cjeloviti sustav.

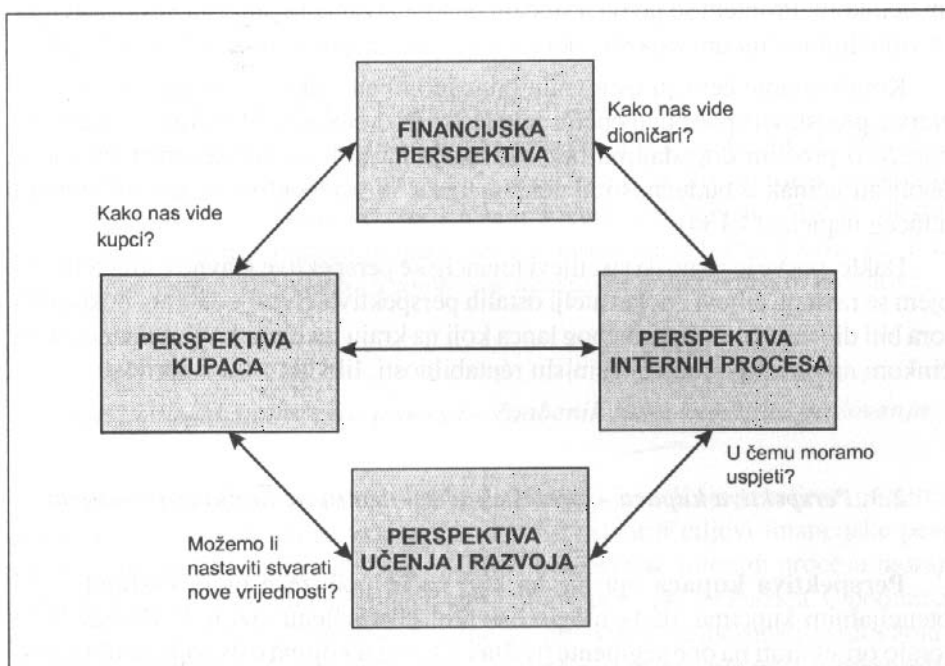
Zapravo, **Sustav uravnoteženih ciljeva** nudi odgovor na pitanje koje je predradnje poduzeće potrebno obaviti da bi se postigao financijski uspjeh. Pritom je veoma važno da svi ciljevi i pokazatelji budu jasno i precizno određeni, tj. da budu mjerljivi. Kaplan i Norton odredili su četiri perspektive koje je prije potrebno razmatrati istodobno, pri čemu se svaka od navedenih perspektiva mora prilagođivati specifičnim situacijama različitih poduzeća: **financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, perspektiva učenja i razvitka.** [6,9]

Veoma je važno napomenuti da četiri navedene perspektive predstavljaju osnovu koja je apsolutno fleksibilna i nadograđiva. Naime, osnovne perspektive moguće je nadopuniti u skladu s identificiranim ključnim čimbenicima uspjeha. Primjerice, ako poduzeće utvrdi da ključni čimbenik uspjeha predstavlja razina kvalitete, taj će se segment izdvojiti kao peta perspektiva - **perspektiva kvalitete**, koja će tada posebno biti praćena specifičnim ciljevima i pokazateljima, a to mogu biti: broj grešaka, broj pritužbi kupaca, broj popravaka ili broj popravaka u garantnom razdoblju.

Na shemi 1. jasno se vidi smisao Sustava uravnoteženih ciljeva. Financijska perspektiva nalazi se na vrhu piramide i predstavlja rezultat aktivnosti iz preostalih nefinancijskih perspektiva. Nema nikakve dvojbe o tome da se u današnje vrijeme financijski rezultat zasniva na zaposlenicima (stručnost, zadovoljstvo, motivacija, vjernost...), kupcima (lojalnost, zadovoljstvo, rentabilnost...) i na internim procesima (tehnologija, efikasnost, inovacije...). Između svih perspektiva definirani su uzročno-posljedični odnosi koje je također potrebno neprekidno pratiti i činiti korekcije kod uočenih odstupanja.

Shema 1.

ČETIRI PERSPEKTIVE SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA



Izvor: Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992): "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, siječanj - veljača, str. 92

2.2. Financijska perspektiva – osnovni čimbenik uspješnosti poduzeća

Financijska perspektiva predstavlja monetarni čimbenik uspjeha prema kojem se moraju mjeriti sve poduzete mjere i provedene aktivnosti. Dugoročno svaka planirana mjera mora rezultirati pozitivnim efektom u financijskoj perspektivi.

Mjerenje financijskih učinaka pokazuje koliko određena strategija, odnosno njezina primjena, pridonosi poboljšanju konačnih rezultata. Gotovo se svi teoretičari ovoga područja slažu u tome da financijska perspektiva mora odgovoriti na pitanje: **Kako nas vide dioničari?**

Razliku u odnosu na tradicionalne sustave mjerenja uspješnosti predstavlja činjenica da financijska perspektiva obuhvaća isključivo pokazatelje koji su povezani sa strategijom poduzeća.

Mora se naglasiti da nijedan **Sustav uravnoteženih ciljeva** ne može biti primijenjen u cijelosti bez uključivanja financijske perspektive. Na vrhu velikoga broja strateških mapa nalaze se upravo financijski pokazatelji. Dakle, učinci u nefinancijskim perspektivama moraju rezultirati - i na kraju se ipak mjere - financijskim učinkom. Problem se javlja u slučaju nepovezivanja financijskih pokazatelja s individualnim učinkom zaposlenika i u tom slučaju sustav teško može zaživjeti.

Kombiniranje četiriju osnovnih, odnosno financijskih i nefinancijskih perspektiva, predstavlja potrebnu opciju zato što su tradicionalni financijski pokazatelji izvješće o prošlim događajima bez indikacija na koji način menadžment može poboljšati učinak u budućnosti, a nefinancijske su perspektive prikaz trenutnog i budućeg uspjeha.[4,134]

Dakle, posve je jasno da su ciljevi financijske perspektive glavno usmjerenje po kojem se ravnaju ciljevi i pokazatelji ostalih perspektiva. Svaki odabrani pokazatelj mora biti dio uzročno-posljedičnog lanca koji na kraju rezultira boljim financijskim učinkom na razini poduzeća u smislu rentabilnosti, likvidnosti i sigurnosti.

2.3. Perspektiva kupaca – strateška odrednica upravljanja poslovanjem

Perspektiva kupaca opisuje na koji način poduzeće mora nastupiti pred potencijalnim kupcima, da bi moglo ostvariti postavljenu viziju. Poduzeće bi se moralo orijentirati na one segmente tržišta i kupaca u kojima ostvaruje konkurentske prednosti. Ostvarivanjem ciljeva perspektive kupaca, istodobno bi morali biti ostvareni i strateški ciljevi financijske perspektive.

Zadovoljni kupci koji u dugom roku ostaju vjerni proizvodima ili uslugama poduzeća jedan su od ključnih čimbenika uspjeha. Svaka organizacija, bilo profitna ili neprofitna, uslužna, proizvodna ili trgovačka ima svoje kupce, odnosno klijente. Čak i državne institucije poput vojske, policije, bolnica, imaju svoje "kupce" o čijem zadovoljstvu moraju voditi računa ako žele uspješno izvršavati postavljene zadatke. Najnovije tehnologije, vrhunski proizvodi i usluge neće polučiti značajniji rezultat bez orijentacije na želje kupaca. Za poduzeća koja žele opstati u današnjim uvjetima i postići održivu konkurentsku prednost kupac mora biti u središtu. Samo poduzeća koja moraju brzo i efikasno zadovoljiti želje kupaca i pravodobno reagirati na promijenjene uvjete u smislu razvitka novoga proizvoda ili usluge mogu biti uspješna.

David P. Norton tvrdi da ključni element svake strategije predstavlja način stvaranja vrijednosti za kupce koji opisuje jedinstveni splet karakteristika proizvoda i usluga, odnosa s kupcima i korporativnog imidža koji poduzeće nudi. Isto se tako strategijom definiraju način na koji se poduzeće diferencira od konkurencije

i način na koji će privući i produbiti odnose s ciljnim kupcima. Ključni je element način stvaranja vrijednosti, jer pomaže organizaciji da poveže interne procese i poboljšane outpute tih procesa sa svojim kupcima.[10,172]

Kod izbora pokazatelja za perspektivu kupaca potrebno je odgovoriti na dva ključna pitanja:

Tko su naši ciljni kupci?

Kakvu im vrijednost naše poduzeće može ponuditi?

Navedena pitanja zvuče veoma jednostavno, ali, u njima su glavni uzroci neuspjeha. Naime, nerijetko se događa da poduzeća izbjegavaju usko fokusiranje i sve svoje proizvode nude veoma širokim segmentima kupaca. Takav pristup poduzećima ne pruža mnogo mogućnosti za postizanje diferencijacije, pa je na takav način neutraliziran jedan veoma značajan izvor konkurentskih prednosti.

2.4. Perspektiva internih procesa – čimbenik rasta i razvitka poslovanja

Osnovno pitanje perspektive internih procesa jest: Koje je ciljeve potrebno ostvariti u procesima unutar poduzeća da bi se ostvarili ciljevi financijske perspektive i perspektive kupaca? Dakle, ciljevi perspektive internih procesa moraju podržavati financijske ciljeve jednako kao i ciljeve perspektive kupaca. U poduzeću je potrebno identificirati procese ključne za povećanje uspješnosti poslovanja i takvi procesi moraju zauzimati posebno mjesto u sustavu mjerenja uspješnosti i kontinuiranog poboljšanja

Ciljevi perspektive internih procesa mogu se odnositi na vrijeme razvijanja, na razinu procesne orijentacije i na fleksibilnosti, brzinu oblikovanja ponude, smanjivanje ukupnih troškova, suradnju s vanjskim partnerima i na smanjivanje troškova po jedinici.

Perspektiva internih procesa ne obuhvaća samo poboljšanje postojećih procesa poslovanja, nego i inovativni proces koji je orijentiran na identifikaciju želja potencijalnih kupaca i na forsiranje razvijanja novih proizvoda i procesa proizvodnje. Dalje, u ovoj perspektivi posebna je pozornost posvećena procesu proizvodnje u smislu smanjenja troškova proizvodnje i isporuke proizvoda, odnosno obavljanja usluga. Zadovoljenje želja kupaca upotpunjuje se oblikovanjem sustava garancija i održavanja proizvoda.

2.5. *Perspektiva učenja i razvitka – conditio sine qua non održivog razvitka*

Posljednja, četvrta perspektiva orijentirana je uglavnom prema budućnosti i mjeri strateške potencijale informacijskog sustava, ljudske potencijale i razinu motivacije i ostvarenja ciljeva. Ideje i poticaji za povećanje učinka i unapređenje procesa morali bi potjecati od zaposlenika koji sudjeluju u internim procesima i u izravnom su kontaktu s kupcima. Pretpostavka za ostvarenje svega navedenoga jest obrazovanje i motivacija zaposlenika i poznavanje vizije poduzeća, odnosno dugoročnih strategija za ostvarenje vizije. Perspektiva učenja i razvitka unaprjeđuje razvitak učeće i rastuće organizacije, pa samim time postavlja najviše zahtjeve za menadžment. U ovoj perspektivi potrebno je identificirati pokazatelje vjernosti i zadovoljstva zaposlenika, zatim motivacije, fleksibilnosti, stalnog učenja, i sklonosti za timski rad i orijentiranost na postavljene ciljeve.

Infrastruktura potrebna za ostvarenje financijskih, gospodarskih i poslovnih ciljeva stvara se kroz perspektivu učenja i razvitka otkuda se jasno može odrediti velika važnost investicija u tome segmentu.[7,121]

Valja imati na umu da u današnje vrijeme zaposlenicima karijera više nije prioritet u odnosu na osobno zadovoljstvo. U tom smislu poduzeće mora veliku pozornost posvetiti sustavu motivacije i povećanja zadovoljstva zaposlenika. Bez takvoga pristupa poslovni uspjeh poduzeća dolazi u pitanje. Zaposlenici jednostavno žele sve manje raditi i istodobno imati što više slobodnoga vremena. Navedena je činjenica empirijski dokazana i, ako uzmemo u obzir da se značajan dio konkurentskih prednosti mnogih poduzeća zasniva na zaposlenicima, osobita važnost ove perspektive postaje posve jasna i nedvojben.

U konceptu **Sustava uravnoteženih ciljeva** tri su pojma veoma važna: misija, vizija i strategija. Definiranjem svrhe, glavnoga cilja i osnovne filozofije poslovanja učinjen je prvi korak procesa strateškog menadžmenta – oblikovanje misije.

Iz misije se izvodi vizija, a to je željena slika poduzeća u budućnosti, najčešće u razdoblju od dvije do pet godina. Plan aktivnosti koje će biti provedene sa ciljem ostvarenja vizije predstavlja strategiju. Postupak oblikovanja misije, vizije i strategije početna je faza primjene Sustava uravnoteženih ciljeva i stoga se posebno mora naglasiti iznimna važnost provođenja strateške analize. Vizija i strategija moraju se zasnivati na ključnim kompetencijama poduzeća, a posebno je potrebno uzeti u obzir unutarnje snage i slabosti poduzeća i vanjske prilike i prijetnje. Nezaobilazan je instrument u ovoj fazi SWOT analiza.

Pri oblikovanju vizije i strategije veoma je važno izbjegavati općenite pojmove i psihološke kategorije. Vizija i strategija moraju biti jasne, precizne i mjerljive. Konstrukcije poput “želimo ponuditi veću vrijednost...”, “želimo ostvariti više...”, “želimo biti među boljima...”, apsolutno se moraju izbjegavati, jer su potpuno

neupotrebljive za uvođenje **Sustava uravnoteženih ciljeva**. Izjave o viziji koje sadrže spomenute konstrukcije, nažalost, veoma su česte u hrvatskoj gospodarskoj praksi i uspješnost takvih vizija gotovo je nemoguće izmjeriti, ali takve su vizije veoma održive i pogodne za izbjegavanje sukoba, pa je time moguće donekle objasniti njihovu učestalost.

Nakon oblikovanja vizije i strategije postavlja se problem njihove efikasne primjene. Robert S. Kaplan tvrdi da su u današnje vrijeme veliki problem mnogih poduzeća predstavlja neusklađenost i nepovezanost vizije i strategije oblikovane na vrhu i aktivnosti zaposlenika na nižim razinama, jednako kao i nemotiviranost zaposlenika za stalno poboljšanje. **Sustav uravnoteženih ciljeva** popunjava tu prazninu; povezuje viziju i strategiju sa svakodnevnim aktivnostima zaposlenika prevođenjem apstraktne strategije u jasne strateške prioritete i inicijative i sve to povezuje s konačnim rezultatima kojima svako poduzeće mora težiti: zadovoljnim dioničarima, zadovoljnim kupcima, motiviranim zaposlenicima i učinkovitim procesima. U tom smislu **Sustav uravnoteženih ciljeva** strategiju čini svačijim poslom.[1,3]

3. Analiza i ocjena primjenjivosti sustava uravnoteženih ciljeva u hrvatskim poduzećima

Za provođenje analize i ocjenu primjenjivosti **Sustava uravnoteženih ciljeva** u hrvatskim poduzećima bilo je prijeko potrebno obaviti empirijsko istraživanje na uzorku najuspješnijih hrvatskih poduzeća. Uzorak na kojem je istraživanje provedeno obuhvaćao je ukupno 400 poduzeća. Uzorak velikim dijelom obuhvaća najveća poduzeća, jer je mala vjerojatnost da se srednja i mala poduzeća koriste **Sustavom uravnoteženih ciljeva**. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi koliko se **Sustav uravnoteženih ciljeva** primjenjuje u hrvatskim poduzećima i utvrditi probleme u strateškom upravljanju koji ukazuju na potrebu za njegovim uvođenjem. Poduzećima koja su taj sustav već primjenila ili su u fazi primjene namijenjen je poseban dio upitnika u kojem su ispitanici identificirali prednosti i nedostatke **Sustava uravnoteženih ciljeva**, jednako kao i prepreke s kojima su se susretali kod uvođenja. Anketni upitnik imao je, osim osnovnih podataka o poduzeću, 11 pitanja o mjeranju uspješnosti, strategiji i viziji i još 9 pitanja o **Sustavu uravnoteženih ciljeva**. Pitanja su bila zatvorenoga tipa, s mogućnošću izbora samo jednoga ili više odgovora. Ispitanik je top-menadžer ili menadžer srednje razine.

Stopa odaziva je 17,5%, što je za takav tip ankete prihvatljivo.[8,14]

3.1. Mjerenje uspješnosti, vizija i strategija

Vizija i strategija morale bi biti usko povezane s mjerenjem uspješnosti. Najveći broj poduzeća (58,6%) ima upravo takvu praksu, pa mjere uspješnost da bi utvrdila ostvarenja postavljene vizije i strategije, uz mogućnost promjene njihova sadržaja. Približno jedna trećina (28,6%) menadžera smatra da su vizija i strategija općenito definirane, pa se njihovo ostvarenje teško mjeri i kvantificira. Najmanje poduzeća mjeri uspješnost, ali pritom rezultati mjerenja ne utječu na strategiju i viziju (7,1%), a mali broj poduzeća također uopće ne povezuje mjerenje uspješnosti sa strategijom i vizijom (4,3%).

Tablica 1.

POVEZANOST MJERENJA USPJEŠNOSTI SA STRATEGIJOM I VIZIJOM

	Broj poduzeća	Postotak
Mjerenje uspješnosti nema veze s vizijom i strategijom	3	4,3
Vizija i strategija općenite su, pa se ne mogu mjeriti	20	28,6
Mjerimo uspješnost, ali to ne mijenja viziju i strategiju	5	7,1
Mjerimo uspješnost, što mijenja viziju i strategiju	41	58,6
Nešto drugo	1	1,4
Ukupno	70	100,0

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Dakle, podatak da rezultati mjerenja uspješnosti kod čak 58,6% poduzeća utječu na promjenu sadržaja vizije i strategije svakako ohrabruje, ali, ako se uzme u obzir da su vizija i strategija, ako uopće postoje, u najvećem broju slučajeva općenito definirane i da je uspješnost njihova ostvarenja zaista teško izmjeriti, postavlja se pitanje koje je promjene uopće moguće provesti u sadržaju vizije i strategije. Taj podatak vjerojatno u najvećoj mjeri odražava svijest menadžera o tome kakav bi morao biti odnos mjerenja uspješnosti i sadržaja vizije i strategije.

Najveći broj menadžera (94,3%) smatra da bi financije (prihodi, troškovi, zalihe, gotovinski tokovi...) morale biti najčešće mjereni aspekt poslovanja. Slijedi mjerenje uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima (produktivnost po zaposlenom, motivacija zaposlenika, znanja i vještine...), upravljanje odnosima s kupcima (zadovoljstvo, zadržavanje kupaca, pridobivanje novih kupaca...) i mjerenje uspješnosti nekih procesa unutar poduzeća (npr. trajanje procesa izrade, pravodobnost isporuke, vrijeme potrebno za lansiranje novih proizvoda, brzina reakcije na pritužbe...).

Tablica 2.

PODRUČJA ZA KOJA SE MJERI USPJEŠNOST

Područje mjerenja uspješnosti	Broj poduzeća	Postotak
Financije	66	94,3
Kupci	63	90,0
Procesi unutar poduzeća	62	88,6
Zaposlenici	64	91,4
Nešto drugo	6	8,6

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

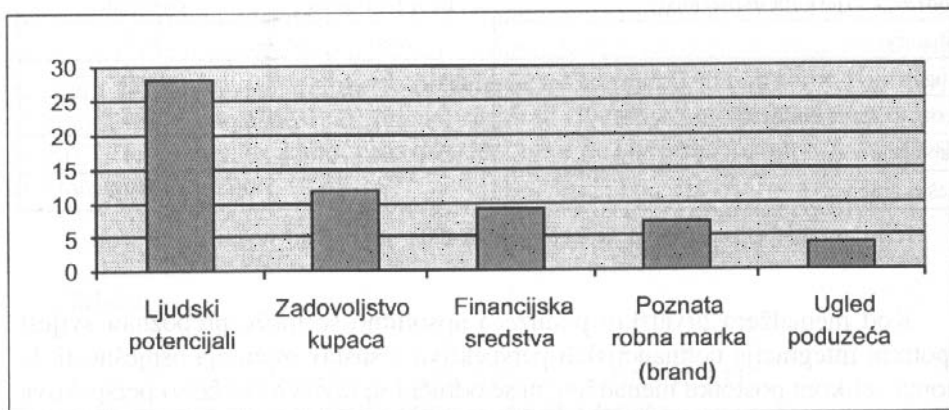
Kod menadžera hrvatskih poduzeća apsolutno se može prepoznati svijest o potrebi integracije nefinancijskih perspektiva u sustav mjerenja uspješnosti. U veoma velikom postotku menadžeri su se odlučili upravo za sve četiri perspektive **Sustava uravnoteženih ciljeva** kao segmente koje bi svakako valjalo obuhvatiti mjerenjem uspješnosti. Taj podatak izravno i nedvojbeno upućuje na potrebu primjene **Sustava uravnoteženih ciljeva**.

U nastavku je od menadžera zatraženo da za svoja poduzeća identificiraju pet ključnih čimbenika uspjeha i da ih poredaju prema važnosti.

Na grafičkom se prikazu jasno vidi da je najviše ispitanika (28 poduzeća) označilo ljudske potencijale kao najvažniji čimbenik, a slijede zadovoljstvo kupaca (12 poduzeća), financijska sredstva (9 poduzeća), poznata robna marka (7 poduzeća) i ugled poduzeća (4 poduzeća).

Grafikon 1.

ČIMBENICI USPJEHA NAJČEŠĆE RANGIRANI KAO NAJVAŽNIJI

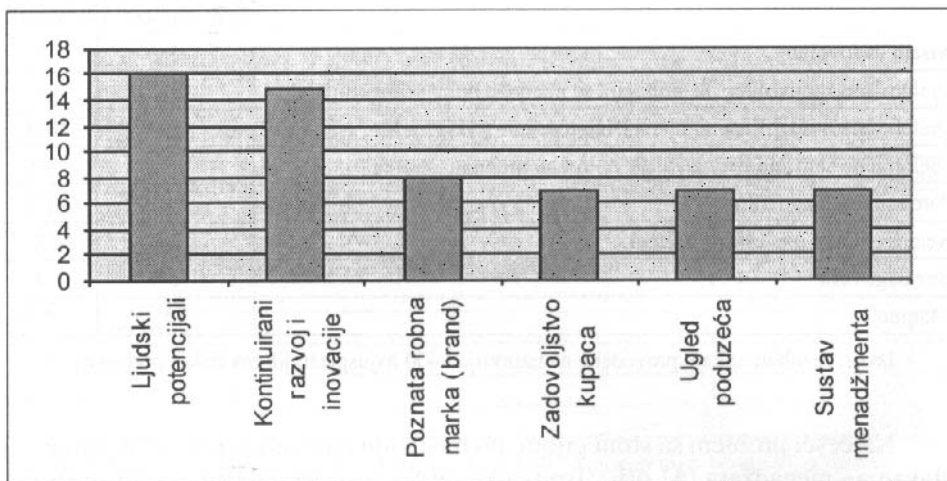


Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Ljudske potencijale kao čimbenik drugi po redu rangiralo je 16 poduzeća, a slijedi neprekidni razvitak i inovacije (15 poduzeća). Manji broj poduzeća rangirao je kao drugi po redu čimbenike: poznata robna marka (brand), zadovoljstvo kupaca, ugled poduzeća i sustav menadžmenta.

Grafikon 2.

ČIMBENICI USPJEHA NAJČEŠĆE RANGIRANI KAO DRUGI PO VAŽNOSTI



Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Dakle, menadžeri hrvatskih poduzeća smatraju da su ljudski potencijali uvjerljivo najvažniji čimbenik uspjeha. Znakovito je da većinu ostalih ključnih čimbenika uspjeha redom predstavljaju nefinancijski čimbenici. Ta činjenica opet nedvojbeno upućuje na potrebu za uvođenjem sustava kojim će poduzeće moći neprekidno pratiti i mjeriti segmente kao što su: zadovoljstvo i stručnost zaposlenika, zadovoljstvo kupaca, ugled poduzeća, snaga robne marke i proces inovacija.

Zadovoljstvo menadžera primjenom strategije nije veliko. Samo je 15,7% ispitanika potpuno zadovoljno, dvije petine ispitanika (40%) zadovoljno je samo djelomično i priželjkuje veće zalaganje menadžmenta. Približno jedna trećina ispitanika (27,1%) djelomično je zadovoljna primjenom strategije, ali smatra da je strategiju potrebno mijenjati.

Tablica 3.

ZADOVOLJSTVO ISPITANIKA S IMPLEMENTACIJOM POSLOVNE STRATEGIJE PODUZEĆA

	Broj poduzeća	Postotak
Nisam zadovoljan	5	7,1
Djelomično zadovoljan, ali strategija se ne može bolje primijeniti	3	4,3
Djelomično zadovoljan, ali menadžment se mora više truditi	28	40,0
Djelomično sam zadovoljan, ali je potrebno mijenjati strategiju	19	27,1
Potpuno sam zadovoljan	11	15,7
Nemam uvid u uspješnost strategije	3	4,3
Bez odgovora	1	1,4
Ukupno	70	100,0

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Najčešći problem sa strategijom, po mišljenju ispitanika, jest to što ostaje «u glavama» menadžera (51,4%). Ispitanike (50%) također zabrinjava što se strategija ne mijenja u skladu s promjenama u okruženju poduzeća i što strategija nije motivirajuća za zaposlenike (30%). Posebno je zabrinjavajuće to što čak trećina ispitanika smatra da je strategija dobro oblikovana, ali zaposlenici uopće ne znaju kako ona glasi.

Tablica 4.

NAJČEŠĆI PROBLEMI SA STRATEGIJOM

	Broj poduzeća	Postotak
Nije motivirajuća za zaposlenike	21	30,0
Ostaje «u glavama» menadžera	36	51,4
Strategija je apstraktna i generalizirana	11	15,7
Realizacija strategije se ne može kontrolirati	14	20,0
Smatra se besmislenim akademskim pojmom	9	12,9
Strategija je dobro oblikovana, ali zaposlenici uopće ne znaju kako ona glasi	21	30,0
Strategije je nerealna i preambiciozna, veoma se teško može primijeniti	2	2,9
Ne mijenja se u skladu s promjenama u okruženju poduzeća	35	50,0
Nešto drugo	2	2,9

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Svakodnevne aktivnosti zaposlenika u najvećem su broju poduzeća (62,9%) djelomično usklađene s vizijom i strategijom, a u potpunosti su usklađene samo u petini poduzeća (21,4%).

Tablica 5.

USKLAĐENOST ZAPOSLENIKA S VIZIJOM I STRATEGIJOM

	Broj poduzeća	Postotak
Nisu usklađene, zaposlenici ne znaju kako glase strategija i vizija	8	11,4
Nisu usklađene, ali zaposlenici znaju kako glase strategija i vizija	1	1,4
Djelomično su usklađene	44	62,9
U potpunosti su usklađene	15	21,4
Nemam uvida, ne znam	2	2,8
Ukupno	70	100,0

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

S rezultatima poslovanja u najvećem broju slučajeva (34,3%) poduzeća se upoznaju samo na godišnjim skupštinama. U jednakome broju (približno 30%) rezultatima se upoznaje povremeno uži krug zaposlenika ili se neprekidno upoznaju svi.

Tablica 6.

NAČINI UPOZNAVANJA S REZULTATIMA POSLOVANJA PODUZEĆA

	Broj poduzeća	Postotak
S rezultatima se povremeno upoznaje uži krug	20	28,6
S rezultatima se upoznaju na godišnjim skupštinama	24	34,3
S rezultatima se neprestano upoznaju svi	19	27,1
Nešto drugo	7	10,0
Ukupno	70	100,0

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Evidentno je da hrvatska poduzeća imaju velikih problema s primjenom strategije i da je jedan od većih problema nedostatak komunikacije strategije. Isto tako,

u većini poduzeća aktivnosti zaposlenika samo su djelomično usklađene s vizijom i strategijom, a s rezultatima poslovanja najčešće se upoznaju samo na godišnjim skupštinama i na sastancima menadžmenta. Sve navedeno jasno upućuje na potrebu za uvođenjem **Sustava uravnoteženih ciljeva**, pa će u nastavku precizno biti utvrđeno koliko hrvatska poduzeća spomenuti sustav primjenjuju.

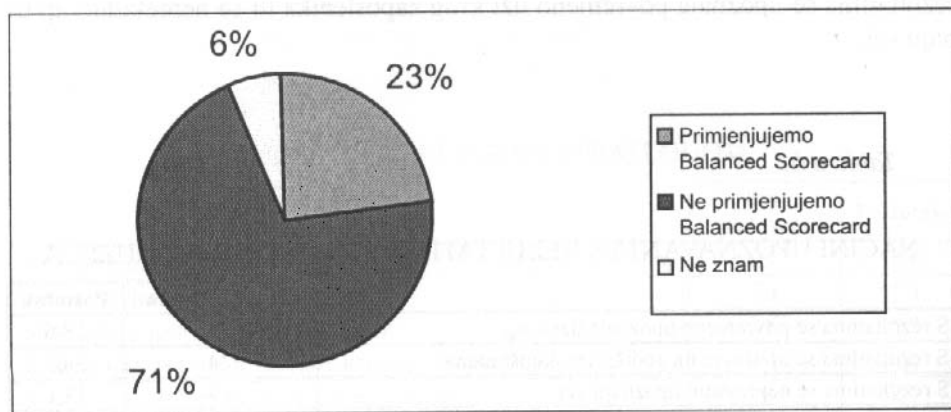
3.2. Sustav uravnoteženih ciljeva u hrvatskim poduzećima

U ovome dijelu upitnika koristilo se pojmom “Balanced Scorecard” (BSC), zato što je to izvorni i opće popularan naziv za **Sustav uravnoteženih ciljeva**.

Dakle, **Sustav uravnoteženih ciljeva**, odnosno Balanced Scorecard kao sustav menadžmenta primjenjuje 16 poduzeća (23%). Sustav ne primjenjuje 49 poduzeća (71%), a ostali ispitanici nisu znali primjenjuje li se sustav.

Grafikon 3.

PRIMJENA SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA



Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Nastavak analize proveden je samo za poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva**. Takvih je poduzeća 16 i u nastavku će biti opisani njihovi odgovori vezani uz primjenu, prednosti i nedostatke **Sustava uravnoteženih ciljeva**.

Najčešći problemi i prepreke koji se javljaju kod primjene **Sustava uravnoteženih ciljeva** jesu:

- otpor zaposlenika prema promjenama,
- nedovoljna posvećenost menadžmenta sustavu BSC,
- strah od rezultata mjerenja uspješnosti,
- loša vertikalna komunikacija unutar poduzeća i
- nedefinirani sustav ocjenjivanja rezultata i nagrađivanja.

Slijedeće prednosti **Sustava uravnoteženih ciljeva** navodi više od dvije trećine poduzeća koja ga primjenjuju:

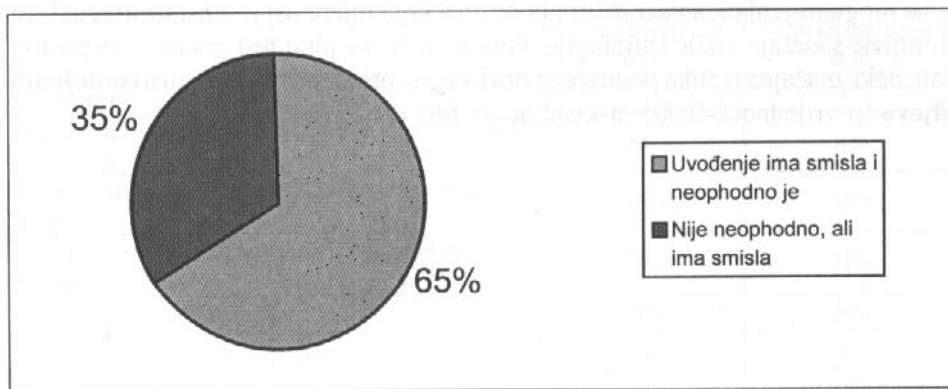
- omogućuje kontinuirano praćenje nefinancijskih pokazatelja,
- potiče na poboljšanja,
- fokusira se na ključne pokazatelje uspješnosti i
- viziju i strategiju pretvara u konkretne akcije.

Nedostaci **Sustava uravnoteženih ciljeva** sustava znatno se rjeđe spominju od prednosti. Kao najveći nedostatak ističe se predugo vrijeme primjene (43,8%), a trećina poduzeća (37,5%) smatra da je koncept prekomplikiran i težak za razumijevanje. Isti broj poduzeća (37,5%) kao nedostatak ističe subjektivno ocjenjivanje rezultata.

Ispitivanja poduzeća sa **Sustavom uravnoteženih ciljeva** pozitivna su. Većina ispitanika iz poduzeća koja sustav primjenjuju smatraju da uvođenje ima smisla i da je takav sustav potreban hrvatskim menadžerima. Valja napomenuti da nitko od menadžera nije odabrao odgovor “nema smisla i potpuno je nepotrebno”.

Grafikon 4.

POTREBA UVOĐENJA BALANCED SCORECARD SUSTAVA U HRVATSKA PODUZEĆA



Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

3.3. Utjecaj sustava uravnoteženih ciljeva na uspješnost poslovanja

Sva poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** mjere uspješnost poslovanja financijskim i nefinancijskim pokazateljima, a ostala poduzeća jednako mjere uspješnost samo financijskim pokazateljima i kombinacijom financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Hi-kvadrat test pokazao je da postoji statistički značajna razlika poduzeća s obzirom na primjenu **Sustava uravnoteženih ciljeva** uz 1% vjerojatnosti (p -vrijednost $> 0,000$ hi-kvadrat = 17,098 df = 2).

Tablica 7.

MJERENJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA S OBZIROM NA PRIMJENU SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA

	Primjenjujemo BSC	Ne primjenjujemo BSC
Mjerenje provodimo povremeno u obliku izvješća		4%
Mjerimo uspješnost neprestano financ. pokazateljima		55%
Mjerimo uspješnost financ. i nefinancijskim pokazateljima	100%	41%
Ukupno	100%	100%

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Neprekidno mjerenje uspješnosti uz prilagođivanje vizije i strategije provode sva poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva**. Poduzeća koja isti sustav ne primjenjuju najčešće definiraju viziju i strategiju na općenit način, tako da se ne mogu mijenjati, a veći je broj poduzeća koja mjere uspješnost uz mogućnost promjene sadržaja vizije i strategije. Ponovo je hi-kvadrat test pokazao da postoji statistički značajna razlika poduzeća s obzirom na primjenu **Sustava uravnoteženih ciljeva** (p -vrijednost $> 0,005$ hi-kvadrat = 15,081 df = 4).

Tablica 8.

UTJECAJ MJERENJA USPJEŠNOSTI NA VIZIJU I STRATEGIJU PODUZEĆA

	Primjenjujemo BSC	Ne primjenjujemo BSC
Mjerenje uspješnosti nema veze s vizijom i strategijom		6%
Vizija i strategija općenite su, pa se ne mogu mjeriti		39%
Mjerimo uspješnost, ali to ne mijenja viziju i strategiju		8%
Mjerimo uspješnost, što mijenja viziju i strategiju	100%	45%
Nešto drugo		2%
Ukupno	100%	100%

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Od poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** čak 38% potpuno je zadovoljno primjenom strategije, a takvih je poduzeća koja ne primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** samo 8%. Također, među poduzećima koja ne primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** više je onih koja su djelomično zadovoljna primjenom, ali smatraju da se menadžment mora više truditi ili da mora mijenjati strategiju. Ta je razlika statistički značajna uz 10% vjerojatnosti prema hi-kvadrat testu (p -vrijednost $> 0,059$ hi-kvadrat = 10,657 df = 5).

Tablica 9.

ZADOVOLJSTVO PRIMJENOM STRATEGIJE

	Primjenjujemo BSC	Ne primjenjujemo BSC
Nisam zadovoljan		8%
Djelomično zadovoljan, ali strategija se ne može bolje primijeniti	6%	4%
Djelomično zadovoljan, ali menadžment se mora više truditi	31%	45%
Djelomično sam zadovoljan, ali je potrebno mijenjati strategiju	13%	31%
Potpuno sam zadovoljan	38%	8%
Nemam uvid u uspješnost strategije	6%	4%
Ukupno	100%	100%

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Poželjno bi bilo da svi zaposlenici znaju kako glase vizija i strategija poduzeća, što je slučaj u 13% poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva**, a samo u 6% poduzeća koja ga ne primjenjuju. Također, u poduzećima koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** više je onih kod kojih većina zaposlenika zna kako glase strategija i vizija. Kod poduzeća koja ne primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** više je onih u kojima samo neki zaposlenici znaju kako glase vizija i strategija. Ta je razlika statistički značajna prema hi-kvadrat testu uz 10% vjerojatnosti (p -vrijednost $> 0,097$ hi-kvadrat $= 6,331$ df $= 3$).

Tablica 10.

POZNAVANJE ZAPOSLENIKA VIZIJE I STRATEGIJE S OBZIROM
NA PRIMJENU SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA

	Primjenjujemo BSC	Ne primjenjujemo BSC
Zaposlenici ne znaju kako glase vizija i strategija	6%	6%
Samo neki zaposlenici znaju kako glase vizija i strategija	13%	47%
Većina zaposlenika znaju kako glase vizija i strategija	69%	41%
Svi zaposlenici znaju kako glase vizija i strategija	13%	6%
Ukupno	100%	100%

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Aktivnosti zaposlenika djelomično su ili u potpunosti usklađene s vizijom i strategijom u svim poduzećima koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva**. Poduzeća koja sustav ne primjenjuju u 16% slučajeva imaju situaciju u kojoj zaposlenici ne znaju kako glase vizija i strategija. Ta je razlika statistički značajna uz 5% vjerojatnosti (p -vrijednost $> 0,034$ hi-kvadrat $= 12,034$ df $= 5$).

Tablica 11.

USKLAĐENOST AKTIVNOSTI ZAPOSLENIKA I STRATEGIJE I VIZIJE
S OBZIROM NA PRIMJENU SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA

	Primjenjujemo BSC	Ne primjenjujemo BSC
Nisu usklađeni, zaposlenici ne znaju kako glase strategija i vizija		16%
Nisu usklađeni, ali zaposlenici znaju kako glase strategija i vizija		2%
Djelomično su usklađeni	50%	65%
U potpunosti su usklađeni	50%	12%
Nemam uvida, ne znam		4%
Ukupno	100%	100%

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

U većini poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** zaposlenici redovito sudjeluju u određivanju ciljeva (69%), a u većini poduzeća (49%) koja sustav ne primjenjuju zaposlenici povremeno sudjeluju u određivanju ciljeva. Ta je razlika statistički značajna uz 1% vjerojatnosti (p -vrijednost $> 0,005$ hi-kvadrat = 14,702 $df=4$).

Tablica 12.

SUDJELOVANJE ZAPOSLENIKA U PROCESU ODREĐIVANJA CILJEVA
S OBZIROM NA PRIMJENU SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA

	Primjenjujemo BSC	Ne primjenjujemo BSC
Ne sudjeluju u određivanju ciljeva	6%	27%
Ponekad sudjeluju u određivanju ciljeva	19%	49%
Redovito sudjeluju u određivanju ciljeva	69%	10%
Nemam uvida, ne znam		4%
Ukupno	100%	100%

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Kontinuirano upoznavanje s rezultatima poslovanja odvija se u 63% poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva**, a takvih je među poduzećima koja

sustav ne primjenjuju samo 16%, takva poduzeća u većoj mjeri s rezultatima upoznaju povremeno uži krug ili s rezultatima upoznaju samo na godišnjim skupštinama. Razlika između dvije grupe poduzeća statistički je značajna uz 1% vjerojatnosti (p -vrijednost $> 0,000$ hi-kvadrat $= 19,784$ $df=3$).

Tablica 13.

UPOZNAVANJE S REZULTATIMA POSLOVANJA S OBZIROM
NA PRIMJENU SUSTAVA URAVNOTEŽENIH CILJEVA

	Primjenjujemo BSC	Ne primjenjujemo BSC
S rezultatima povremeno upoznaju uži krug	13%	35%
S rezultatima upoznaju na godišnjim skupštinama	6%	45%
S rezultatima se neprekidno upoznaju sve	63%	16%
Nešto drugo	19%	4%
Ukupno	100%	100%

Izvor: rezultati ankete provedene na uzorku od 400 najuspješnijih hrvatskih poduzeća

Rezultati istraživanja nedvojbeno upućuju na zaključak da je **Sustav uravnoteženih ciljeva** kao sustav strateškog menadžmenta potreban hrvatskim poduzećima, zatim da menadžeri hrvatskih poduzeća budu svjesni prijeke potrebe uvođenja takvog sustava i da ga mogu uspješno primijeniti. Takve se tvrdnje zasnivaju, ponajprije, na aktualnim problemima sa strategijom i mjerenjem uspješnosti koje su identificirali menadžeri hrvatskih poduzeća. Svi navedeni problemi apsolutno su rješivi uvođenjem Sustava uravnoteženih ciljeva. Dalje, menadžeri poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** u velikoj su mjeri prepoznali sve njegove prednosti, a nedostaci su svedeni na znatno manju mjeru. Usporedba poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** s poduzećima koja ga ne primjenjuju, jasno pokazuje da je njegovo uvođenje itekako moguće, potrebno i opravdano.

4. Prijedlog aktivnosti za primjenu sustava uravnoteženih ciljeva u hrvatskim poduzećima

Primjena **Sustava uravnoteženih ciljeva** nemoguće je uspješno provesti bez apsolutne podrške top-menadžmenta. Isto tako podrška, razumijevanje i aktivno sudjelovanje top-menadžmenta presudno su važni za uspješno funkcioniranje **Sustava uravnoteženih ciljeva** nakon što je primjena ostvarena.

Valja imati na umu da ne postoje standardna rješenja. **Sustav uravnoteženih ciljeva** nije standardno i cjelovito rješenje koje se u svakom trenutku može primijeniti na svako poduzeće, već je to samo teorijski okvir na osnovi kojeg će se oblikovati sustav strateškog menadžmenta. Osobine menadžmenta, tržišna pozicija ili organizacijska kultura samo su neki od brojnih čimbenika koji utječu, kako na donošenje odluke o uvođenju novoga sustava strateškog upravljanja, tako i na oblikovanje samoga sustava. [12,163-165]

Da bi uopće mogli provesti prvu fazu oblikovanja i primjene **Sustava uravnoteženih ciljeva** potrebno je definirati sve relevantne čimbenike strateški važne na osnovi kojih će se oblikovati vizija i strategija.

Vizija i strategija moraju proizlaziti iz unutarnjih snaga i slabosti poduzeća i iz vanjskih prilika i prijetnji. Snaga poduzeća ima stratešku važnost, ako je ne može imitirati konkurencija, tj. ako predstavlja ključnu kompetenciju poduzeća i ako osigurava postizanje konkurentskih prednosti. Slabost ima stratešku važnost ako je ključna za konkurentnost u određenom okruženju, a predstavlja snagu drugih poduzeća. Konceptualni okvir za sustavnu analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji predstavlja **SWOT analiza** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

4.1. SWOT analiza

U provođenju SWOT analize potrebno je odrediti glavna područja analize (financije, marketing, organizacija, proizvodnja) za koja menadžment procjenjuje predstavljaju li i u kojem intenzitetu snagu ili slabost poduzeća i egzaktno utvrditi važnost određenoga područja za poslovni uspjeh.

Konkurentsku prednost na osnovi raspoloživih potencijala poduzeće može graditi samo ako su ti potencijali rijetki i nemaju odgovarajućih supstituta među konkurencijom, ako ih konkurenti ne mogu imitirati i ako iskorištavaju vanjske prilike i neutraliziraju prijetnje. Zbog navedenih činjenica u današnje vrijeme poduzeća sve veću pažnju posvećuju nematerijalnoj imovini (znanja i vještine, tehnologije, patent, organizacija, reputacija...).

Identificirane snage, slabosti, prilike i prijetnje uvelike utječu na izbor odgovarajućih strategija. Zbog toga je spomenute vrijednosti potrebno sučeliti u SWOT matrici. Osnovni princip SWOT matrice zasniva se na činjenici da prilike poduzeća proizlaze iz njegovih snaga, a prijetnje proizlaze iz njegovih slabosti.

4.2. Oblikovanje vizije i strategije

Nakon provedene SWOT analize prijeko je potrebno održati prvu radionicu koja će biti posvećena oblikovanju vizije i strategije i izvođenju vizije i strategije pojedinih poslovnih područja iz vizije i strategije poduzeća. Dakle, u ovoj je fazi veoma bitno aktivno sudjelovanje menadžmenta poduzeća. Vizija predstavlja polaznu točku, odnosno glavni cilj koji poduzeće želi ostvariti u budućnosti, a iz koje se izvodi strategija, tj. plan aktivnosti za ostvarenje. Pritom se mora naglasiti da je veoma važno da vizija pojedinih poslovnih područja bude izvedena iz vizije poduzeća. Isto tako, strategija pojedinih poslovnih područja mora biti usklađena s korporativnom strategijom. Jedino takvim pristupom moguće je formirati integrirani koncept, a što je veoma važno za oblikovanje **Sustava uravnoteženih ciljeva**.

Na osnovi odabrane strategije postavljaju se strateški ciljevi koji se moraju orijentirati na iskorištavanje glavnih snaga poduzeća i na postizanje održivih konkurentskih prednosti. Da bi vizija bila ostvarena, potrebno je identificirati glavne čimbenike uspjeha u svakom segmentu poslovanja i postaviti ciljeve koje je potrebno ostvariti u određenim rokovima. Za realno postavljanje ciljeva veoma je važno dobro poznavati logiku poslovnog procesa za koji se određuju ciljevi. Nije preporučljivo određivati veliki broj ciljeva da ne bi došlo do ugrožavanja preglednosti ciljeva i praćenja njihovog ostvarenja. Ciljeve svakako mora odobriti top-menadžment.

Svako poduzeće mora imati glavnu svrhu – radi koje postoji. Svrha postojanja poduzeća sadržana je u misiji, a na osnovi misije poduzeća izvodi se vizija – željena pozicija poduzeća u budućnosti. Osobito je važno da izjava o viziji ne bude apstraktna i općenita, već da egzaktno definira buduću sliku poduzeća, i to zato što se iz vizije moraju izvesti ciljevi i strategije. Izjava o viziji proizlazi iz misije i mora sadržati elemente kao što su: buduće stanje poduzeća, ključne kompetencije, ključne vrijednosti do kojih poduzeće drži, odnos prema dioničarima, kupcima, zaposlenicima, dobavljačima, državi i prema društvu. Činjenica da vizija predstavlja osnovu za donošenje gotovo svih strateških odluka u poduzeću dovoljno nam govori o važnosti da vizija bude ispravno formulirana. Isto tako, buduće stanje poduzeća mora biti realno ostvarivo, ali mora i pozitivno utjecati na motivaciju zaposlenika, tj. mora predstavljati napredak u odnosu na trenutno stanje.

Mnoga poduzeća koja su odlučila primijeniti **Sustav uravnoteženih ciljeva** već su na početku shvatila da njihova izjava o viziji ne odgovara potrebama takvoga sustava upravljanja, pa je bilo potrebno oblikovati novu viziju. Najčešća metoda oblikovanja nove vizije jest metoda intervjua koji se provodi među top-menadžerima. Intervjuiranjem se nastoje definirati svi prethodno spomenuti elementi vizije koji se potom objedinjuju u obliku izjave.

Neka pitanja koja bi valjalo postaviti top-menadžerima:

- Što od nas očekuju naši kupci, zaposlenici, dioničari?
- Koje su naše najveće snage i kompetencije?
- Kako vidite naše poduzeće u razdoblju od 3godine? 5 godina?
- Što moramo činiti da bismo to ostvarili?
- Kako će se naše poduzeće mijenjati u tom vremenskom razdoblju?
- U kojim smo područjima i zašto bili uspješni u prošlosti?
- Gdje smo griješili u prošlosti?
- U kojim su segmentima prijeko potrebna poboljšanja? Što ne radimo dobro?
- Što radimo posebno dobro? Po čemu se razlikujemo od konkurencije?
- Što konkurencija radi bolje? Tko su naši najvažniji konkurenti danas? Koji su potencijalni konkurenti sutra?
- Koje razvojne promjene (inovacije) predviđate u našoj industriji?

Odgovori na neka od navedenih pitanja bit će od velike koristi za provjeru i dopunjivanje SWOT analize, a sve utvrđene činjenice moraju se uzeti u obzir kod oblikovanja vizije.

Pri oblikovanju vizije potrebno je uzeti u obzir želje svih interesnih grupa, koje se potom uravnotežene ugrađuju u jedan zajednički cilj. **Sustav uravnoteženih ciljeva** mehanizam je kojim gradimo put do definiranog cilja. Glavni je princip ravnoteža i sustavno mjerenje uspješnosti da bi se unapređenjima u vještinama zaposlenika, odnosima s kupcima i internim procesima ostvarili konačni napredak na financijskome planu. Sustav je efikasan bez obzira primjenjuje li se u javnim, privatnim, profitnim ili neprofitnim organizacijama. Izazov ostvarenja vizije uvijek je velik, a **Sustav uravnoteženih ciljeva** u tom je smislu od velike pomoći.[9,88]

Kao što je već ranije spomenuto, veoma je važno da vizija poduzeća ne ostane u glavama menadžera, već da se s njezinim sadržajem upoznaju svi zaposlenici poduzeća. Vizija i strategija moraju biti konkretizirane tako da budu praktično upotrebljive. Dalje, važno je da oko sadržaja vizije i strategije bude postignut sporazum na razini top-menadžmenta, jer upravo na toj razini započinje proces primjene u praksi i završava kontrolom i mjerenjem uspješnosti primjene. Isto tako, top-menadžment snosi najveći dio odgovornosti za eventualne neuspjehe.

Strategije se zasnivaju na ključnim kompetencijama, potencijalima organizacije i odnosima s kupcima, a njihovo provođenje svakako mora biti mjerljivo. Prijenos strategije na zaposlenike mora se ostvariti: [2,34]

- ◇ komunikacijom,
- ◇ daljnjim obrazovanjem,
- ◇ programima određivanja ciljeva i
- ◇ sustavima materijalnog nagrađivanja.

Dakle, proces primjene **Sustava uravnoteženih ciljeva** započinje timskim radom top-menadžmenta. Vizija se pretvara u ključne strateške zadatke koji se obznanjaju i primjenjuju u cijelome poduzeću. Strategije poslovnih jedinica pojedinačno, ali i u ukupnosti odražavaju zacrtane strateške ciljeve.

4.3. Oblikovanje glavnih i dodatnih perspektiva

Drugoj radionici pristupa se pošto je menadžment odobrio strateške ciljeve, tj. rezultate prve radionice. Dakle, u prvom redu na osnovi odabrane strategije i postavljenih strateških ciljeva najprije se formiraju četiri glavne perspektive. Uobičajeno je koristiti se četirima klasičnim perspektivama – financije, kupci, interni poslovni procesi, učenje i razvitak. No, izbor perspektiva može biti raznolik, pogotovo ako se radi o specifičnim poslovnim područjima. Veoma je važno da odabrane perspektive odgovaraju zahtjevima funkcionalnih jedinica i da omogućuju nadopunjivanje strateških ciljeva.

Posve je jasno da **Sustav uravnoteženih ciljeva** podrazumijeva promatranje ciljeva, ciljnih vrijednosti i pokazatelja kroz odabrane perspektive. Pritom je važno kako se perspektive promatraju. Naime, možda je i prirodno da pojedini menadžeri najveću pažnju pridodaju perspektivama za koje snose najveći dio odgovornosti. Na primjer, menadžer koji je nadležan za ljudske potencijale najviše će pozornosti pridavati zaposlenicima, direktora prodaje najviše će zanimati kupci, a financijskog će direktora najviše zanimati financije. Takav je izolirani pristup perspektivama danas velik problem i uvođenjem Sustava uravnoteženih ciljeva taj bi se problem morao neutralizirati. Odabrane perspektive postaju povezane i međusobno uravnotežene.

Kaplan i Norton definirali su četiri osnovne perspektive, ali, različita poduzeća posluju u različitim industrijama i strateški su različito pozicionirana. Samim time vizije i strategije različitih poduzeća zasnivaju se na različitim činjenicama, pa ih i nije moguće ukalupiti u jedan univerzalni sustav. Ovisno o oblikovanim vizijama i strategijama, poduzeća mogu proširiti broj perspektiva koje čine **Sustav uravnoteženih ciljeva**.

Kao segmente u okviru kojih bi se moralo razmotriti proširenje broja perspektiva **Sustava uravnoteženih ciljeva** Kaplan i Norton navode slijedeće: kreditori, vlastiti izvori kapitala, dobavljači, komunikacija, organizacija, spajanja i preuzimanja, zaštita okoliša, javnost, tehnološke kompetencije i inovacije.[7,33]

Idući se korak odnosi na utvrđivanje uzročno-posljedičnih odnosa među strateškim ciljevima i na njihovo povezivanje. Na osnovi hipotetskih uzročnih odnosa ciljevi se u granicama pojedinih perspektiva međusobno povezuju i predviđaju

se moguće posljedice. U toj se fazi ne provodi nikakvo kvalitativno mjerenje i vrednovanje, već se koncentrira samo na kvalitativne odnose. Utvrđivanjem uzročno–posljedičnog lanaca stvaraju se uvjeti za prvu provjeru strategije. Isto je tako sada već moguće identificirati razinu konzistentnosti, odnosno konfliktnosti ciljeva i pravodobno riješiti uočene probleme.

4.4. Povezivanje ciljeva uzročno-posljedičnim odnosima

Odnosi između ciljeva i pokazatelja svake pojedine perspektive moraju u sustavu pokazatelja biti jasno vidljivi. Da bi se ostvarila komunikacija ciljeva i strategija, važno je da ciljevi sadrže znanje strategije, što ne predstavlja ništa drugo, nego odnos uzroka i posljedica.

Ciljevi i pokazatelji četiriju perspektiva međusobno se povezuju lancem uzroka i posljedica, a izmjerenim veličinama odražavaju intenzitet djelovanja. Na tome se principu oblikuje strateška mapa koja zapravo odražava međuovisnosti i intenzitet odnosa odabranih mjera i omogućuje postizanje konsenzusa menadžmenta o akcijama. Odabiru se zajednički prioriteti i svatko zna na kojem se dijelu puta do ostvarenja strateških ciljeva nalazi. Na taj način **Sustav uravnoteženih ciljeva** omogućuje razvitak strateške komunikacije i postiže široki konsenzus unutar poduzeća.[3,61]

Na primjer, ROCE je pokazatelj financijske perspektive, a uvelike ovisi o pokazateljima perspektive kupaca (npr. vjernost kupaca). Tek kada kupci počnu ponavljati ili intenzivirati proces kupovanja, može se očekivati i povećanje povrata uloženog kapitala (ROCE) i pozitivno kretanje ostalih pokazatelja financijske perspektive.

Vjernost kupaca može se povećavati točnim isporukama, ako su na nekom tržišnom segmentu izražene takve želje kupaca. Dakle, pravovremena isporuka (OTD = on time delivery) dovest će do povećanja vjernosti kupaca, koja će sa svoje strane uzrokovati poboljšanje financijskih rezultata. Stoga se čimbenik zadovoljstva kupaca i pravodobna isporuka moraju zadržavati u okviru perspektive kupaca, ali se moraju povezati, kako međusobno, tako i s financijskim pokazateljima.

Dalje, da bi se ostvarivale pravodobne isporuke, potrebno je skratiti vrijeme trajanja operativnih procesa, a poduzeće bi moralo kvalitativno unaprijediti interne procese zbog ostvarivanja ciljeva perspektive kupaca. Potrebno je unaprijediti kvalitetu i vrijeme trajanja procesa u perspektivi internih procesa, kako bi se olakšalo ostvarivanje dugoročnih financijskih ciljeva (porast povrata uloženog kapitala).

Unapređivanje internih procesa može povećati stupanj obrazovanja i razinu stručnih znanja zaposlenih. Iz toga postaje jasna i povezanost s perspektivom učenja i razvitka.

Uspostavljanjem odnosa uzroka i posljedica između odabranih pokazatelja u konačnici se kristaliziraju vrijednosti koje predstavljaju sliku uspješnosti strategije. Nakon prenošenja vizije prema dolje – do pokazatelja, proces se mora vratiti u suprotnome smjeru, jer se na taj način (odozdo prema gore) utvrđuje uspješnost strategije.[11,42]

Može se kazati da je razvijanje odnosa uzroka i posljedica najkreativniji dio formiranja Sustava uravnoteženih ciljeva. Uzročno-posljedični odnosi oblikuju sustav hipoteza koje se sučeljavaju sa strategijom i riječima ih je najlakše opisati “ako-tada” odnosom.

Uzročno-posljedični odnosi predstavljaju segment kojim se **Sustav uravnoteženih ciljeva** razlikuje od drugih sustava menadžmenta. Najbolja je strategija ona razvijena na osnovi hipoteza autora. Takva strategija predstavlja njihova najbolja nastojanja da definiraju smjer djelovanja zasnovan na njihovim znanjima o okruženju, kompetencijama, konkurentskom položaju itd. Ono što nedostaje jest sustav dokumentiranja i testiranja pretpostavki na kojima se zasniva strategija, a takvu mogućnost pruža **Sustav uravnoteženih ciljeva**.

4.5. Odabir pokazatelja

Poznavanje logike poslovnih procesa olakšava identifikaciju pokazatelja učinka kojima će se ostvarenje postavljenih ciljeva mjeriti i kritički vrednovati. Osim što se mjeri uspjeh poduzeća i pojedinih poslovnih jedinica, pokazateljima se utvrđuje i doprinos pojedine poslovne jedinice uspjehu poduzeća. Izvor podataka o financijskom učinku računovodstveni su i administrativni odjeli. Problem se javlja kod prikupljanja nefinancijskih podataka, jer je praćenje poslovanja iz nefinancijskih perspektiva dosad bilo relativno zapostavljeno. Takve deficitarne podatke koji su ključni za određivanje pokazatelja moguće je dobiti iz razgovora sa zaposlenicima. Na osnovi prikupljenih podataka i raspoloživih izvora određuju se mogući pokazatelji za mjerenje ostvarenja strateških ciljeva. Za utvrđivanje praktičnosti i prihvatljivosti pojedinih pokazatelja od velike koristi može biti stručno iskustvo zaposlenika u kontrolingu, koje bi u ovoj fazi svakako valjalo konzultirati. Kod izbora pokazatelja potrebno je biti veoma oprezan, jer premali broj pokazatelja može izazvati snažno fokusiranje, a odabir velikoga broja pokazatelja može znatno otežati mjerenje i praćenje uspješnosti. Isto je tako veoma važno precizno odrediti sve izvore podataka koji su prijeko potrebni za formiranje odabranih pokazatelja.

Sustav uravnoteženih ciljeva morao bi predstavljati kombinaciju pokazatelja rezultata (kasnih indikatora) i nositelja učinka (ranih indikatora), oblikovanih točno prema strategiji poslovne jedinice”.[7,145]

Centralni pokazatelji rezultata obuhvaćaju uglavnom tradicionalne pokazatelje kao što su: rentabilnost, tržišni udio ili zadovoljstvo kupaca. Smisao centralnih pokazatelja univerzalno je mjerenje zajedničkih ciljeva više različitih strategija. Ako bi se za svaku strategiju i svaki cilj odredili potpuno različiti pokazatelji, njihovo zajedničko mjerenje i uspoređivanje ne bi bilo moguće. Isto tako, važnost centralnih pokazatelja očituje se u spoznaji odnosa sličnih struktura u različitim industrijama i poduzećima.

Kasni indikatori moraju se nadopunjavati nositeljima učinka – ranim indikatorima, koji su u pravilu poslovno specifični i odražavaju posebnosti strategije poslovne jedinice, kao na primjer financijski nositelji za rentabilnost ili za segment tržišta u kojem poduzeće želi konkurirati. Ispravnim upravljanjem nositeljima učinka moguće je ostvariti i željeno usmjerenje pokazatelja rezultata.

Rani i kasni indikatori sami za sebe gube strateški značaj, pa je stoga njihovo kombiniranje neobično važno. Pokazatelji rezultata bez kombinacije s nositeljima učinka ne mogu do kraja razjasniti kako je nastalo trenutno stanje. Nositelji učinka sami za sebe kratkoročno mogu prikazivati operativna poboljšanja, ali ostaje nejasno doprinose li ta poboljšanja povećanju obujma posla ili rastu prihoda.

4.6. Utvrđivanje ciljnih vrijednosti

Nakon utvrđivanja ciljeva i pokazatelja kojima će se pratiti njihovo ostvarenje, potrebno je odrediti i ciljne vrijednosti za sve odabrane pokazatelje. Ciljne vrijednosti moraju biti zahtjevne, ali istodobno i realne. Ciljne vrijednosti moraju predstavljati napredak u odnosu na realno stanje, ali moraju biti dostižne. To je osobito važno za motivaciju zaposlenika. Naime, nerealne ciljne vrijednosti nemaju nikakvoga smisla i djeluju demotivirajuće.

4.7. Izrada plana aktivnosti

Nakon što ciljne vrijednosti budu utvrđene, potrebno je odrediti mjere, taktike i politike kojima će one zajedno sa strateškim ciljevima biti ostvarene. To se može učiniti određivanjem pojedinačnih mjera, skupnim mjerama ili cijelim projektima, važno je samo da odabrane mjere budu usmjerene ostvarenju ciljeva.

Izrada plana izrazito je važna za primjenu razrađenih ciljeva i pokazatelja Sustava uravnoteženih ciljeva. Taj plan mora sadržati način na koji će se pokazatelji povezivati s bankama podataka i informacijskim sustavom, sa ciljem potpore

primjeni **Sustava uravnoteženih ciljeva**. U tom se slučaju može pokazati potreba za formiranjem potpuno novog informacijskog sustava, u koji će biti integrirane i postojeće komponente. Realan plan primjene morao bi biti provediv u razdoblju od šest do dvanaest mjeseci, a to se opravdava potrebom razvijanja organizacije, kojom se duboko zadire u samo upravljanje poduzećem.

4.8. Kontrola

Za postavljanje ciljnih vrijednosti potrebno je utvrditi permanentni sustav kontrole kojim će se kontinuirano uspoređivati i pratiti odnos početnih i ciljnih vrijednosti. U razgovorima sa zaposlenicima, koje bi bilo potrebno održavati tri do četiri puta godišnje, potrebno je utvrditi i analizirati eventualna odstupanja od plana. U razgovorima se koristi univerzalnim formularima, da bi se podaci mogli elektronski obraditi. Razgovorima sa zaposlenicima utvrđuje se pozitivan ili negativan utjecaj pojedinih mjera na kretanje pokazatelja i na proces ostvarenja ciljeva.

Redovite kontrole i analize stečenih iskustava pridonose razvitku procesa organizacijskog učenja. Unatoč karakteru projekta, uvođenje **Sustava uravnoteženih ciljeva** mora se provoditi uz kontinuirani proces kontrolinga kojim će se neprestano analizirati planiranje, upravljanje i kontrola primjene strategije, pa će se unapređivati proces organizacijskog učenja.

Dinamičnost okruženja u kojem posluju današnja poduzeća sve se više intenzivira. Strategija, da bi bila učinkovita, mora biti usklađena s promjenama u okruženju. Da bi odredili trenutak u kojem je strategiju potrebno mijenjati, odnosno uskladiti s promijenjenim uvjetima, potrebno je kontinuirano provoditi kontrolu strategije. Na kraju, sustav strateške kontrole morao bi utvrditi da je strategija uspješno implementirana i da su ciljevi u cijelosti ostvareni u zadanom vremenskom razdoblju uz planirani angažman raspoloživih potencijala.

Stacey tvrdi da kontrola može imati preventivni i naknadni oblik i da osigurava pravilno ponašanje u organizaciji. Za kontrolom, prema Staceyu, uvijek postoji potreba, jer pojedinci unutar organizacije nisu voljni uvijek raditi u najboljem interesu poduzeća. Dalje, proces kontrole uključuje određivanje standarda ili ciljeva učinka ili očekivanih rezultata brojnih akcija, usporedbu stvarnih učinaka ili rezultata u odnosu na standarde, ciljeve ili očekivanja, konačno, poduzimanje korektivnih akcija da bi se uklonila udaljivanja od standarda, ciljeva ili očekivanja.[13,66]

Veoma je važno da se u sustavu strateške kontrole uspostavi povratna veza. Naime, kada se kontrolom utvrde određena odstupanja od planova, dobijene informacije moraju poslužiti kao podloga za provođenje korektivnih akcija u segmentima u kojima su odstupanja uočena.

5. Zaključak

Poteškoće koje prate strateško upravljanje hrvatskim poduzećima odnose se prije svega na jednodimenzionalno mjerenje uspješnosti, na neusklađenost vizije i strategije s promjenama u okruženju, na nezadovoljstvo primjenom strategije, na neusklađenost aktivnosti zaposlenika s vizijom i strategijom i na nedostatnu komunikaciju strategije. Isto tako, identifikacijom ključnih čimbenika uspjeha menadžeri hrvatskih poduzeća nedvojbeno su naglasili osobitu važnost nefinancijskih čimbenika. Navedene činjenice jasno ukazuju na potrebu za oblikovanjem i primjenom sustava strateškog upravljanja kao što je **Sustav uravnoteženih ciljeva**. Stoga zabrinjava činjenica da u Hrvatskoj samo 23% poduzeća primjenjuje **Sustav uravnoteženih ciljeva** kao sustav strateškog upravljanja.

Empirijskim istraživanjem apsolutno je potvrđena tvrdnja da je primjenom **Sustava uravnoteženih ciljeva** moguće prevladati aktualne probleme u strateškom upravljanju hrvatskim poduzećima i ostvariti pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja. Naime, na osnovi usporedbe iskustava poduzeća koja taj sustav primjenjuju s iskustvima ostalih poduzeća, nameće se zaključak da poduzeća koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** kontinuirano mjere uspješnost financijskim i nefinancijskim pokazateljima i mijenjaju viziju i strategiju u skladu s promjenama u okruženju. Isto su tako menadžeri tih poduzeća potpuno zadovoljni primjenom strategije, a s rezultatima poslovanja stalno upoznaju na svim hijerarhijskim razinama. Zaposlenici redovito sudjeluju u procesu određivanja ciljeva, uvijek su upoznati s financijskim učincima vlastitoga rada, a njihove individualne aktivnosti u potpunosti su usklađene s vizijom i strategijom. Dakle, napredak svih čimbenika koji nedvojbeno utječu na povećanje uspješnosti poslovanja u poduzećima koja primjenjuju **Sustav uravnoteženih ciljeva** znatno je izraženiji.

Iz svega navedenoga vidi se da se primjena sustava strateškog upravljanja, kao što je **Sustav uravnoteženih ciljeva**, pokazala prijeko potrebnom opcijom za hrvatska poduzeća koja u budućnosti žele uspješno poslovati i biti bolja i drukčija od drugih.

LITERATURA

- [1] De Waal, A. A.. (2003.). „The future of the Balanced Scorecard: an interview with Prof. dr. Robert S. Kaplan“, *Measuring Business Excellence*, vol.7, no.1
- [2] Georg, S. (1999.). *Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument*. Aachen: Shaker Verlag.

- [3] Gerbreich, C.W., Stephan, M. (2002.). „Balanced Scorecard – ein innovatives Beratungs- und Management Tool“, *Controller Magazin* 1/02
- [4] Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1993.). „Putting Balanced Scorecard to Work“, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
- [5] Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1992.). „The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance“, *Harvard Business Review*, Jan. – Feb.
- [6] Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1996.). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- [7] Kaplan, R. S., Norton, D.P. (1997.). *Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel.
- [8] Kish, L. (1995.). *Survey Sampling*. New York: Wiley.
- [9] Niven, P.R. (2002.). *Balanced Scorecard Step-by-Step*. New York: John Wiley & Sons.
- [10] Norton, D.P. (2000.). „Having Trouble with Your Strategy? Then Map It“, *Harvard Business Review* Sept.-Oct.
- [11] Reupert, D., Wenisch S. (2000.). „Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument“, *Personalführung* 11/2000.
- [12] Roest, P. (1997.). “The golden rules for implementing the balanced business scorecard”, MCB University Press, *Information Management & Computer Security* 5/5.
- [13] Stacey, R. D. (1997.). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: Mate.

THE BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS OF CROATIAN ENTERPRISES

Summary

In today's dynamic, highly competitive environment organizations must devote significant time, as well as human and financial resources to measuring their performance in achieving strategic goals. Therefore organizations must implement an appropriate strategic management - and performance measurement system which is suitable for capturing the value of intangible assets such as employee satisfaction, innovation, and customer and supplier relationships. The fact is that the importance of strategy is more important today than it has ever been. The Balanced Scorecard has emerged as a proven and effective tool in organization's quest to capture, describe, and translate intangible assets into real value and allow organization to successfully implement differentiating strategies. A recent survey on the sample of 400 most successful Croatian organizations found that, despite recognized problems in their business and strategic behavior, only 23 percent has implemented the Balanced Scorecard as strategic management system.

Key words: organizational success, strategic management, Balanced Scorecard